

臺灣光復初期歷史 賴澤涵主編  
中央研究院中山人文社會科學研究所專書(31)，頁 335-364  
民國 82 年 11 月，臺灣，臺北

## 由商而工：光復初期臺南幫的蛻變

謝國興\*

### 壹、前言

1980 年代以來，「臺灣經驗」的相關問題，是海內外學界研究與討論的熱門話題，有強調政府角色與經濟因素者，有從文化因素（儒家倫理）立論者，更有從社會外部結構性因素如依賴理論或世界體系理論加以論證者。（張家銘 1987：169-194；龐建國 1991：611-614；顏建發 1990：6-12）「臺灣經驗」實以經濟成就為基礎，而臺灣的經濟成就又以近四十年來民間產業的發展為核心，故另有社會學者以實證研究的方式，希望從一個比較多元與整體性的觀點，探究臺灣企業發展的社會制度基礎，以彌補前此宏觀式的臺灣經驗解釋理論<sup>1</sup>。

上述社會學者關注的「社會制度基礎」之研究，係事先設計問題大綱，以類似問卷調查的方式，選擇部份臺灣中大型企業為對象，與企業負責人作直接訪談，根據訪談紀錄作歸納分析。相對於歷史性的研究，這種社會學式的研究方法偏重理論的驗證，以及橫剖面的類型分析，其所歸納之結論或觀點基本上仍比較傾向宏觀性質。本文的研究，採取的是歷史性的縱深觀察，以臺南幫為例，作個案微觀式的分析，希望藉之作為觀察光復前後臺灣社會經濟變遷的一個視角。

---

\* 中央研究院近代史研究所副研究員

「臺南幫」指由臺南紡織、環球水泥、統一企業、萬通銀行為核心，及其週邊數十家公司所組成的一個企業集團<sup>2</sup>，掌握經營權之本業（轉投資者不算）包括紡織、成衣、水泥、營建、化工、食品、資訊、文教以及服務業（包括物流、金融）；截至民國 80 年為止，整個企業集團的資本額約新臺幣五百億元，資產總值約一千億臺幣<sup>3</sup>，在臺灣各集團企業中（統計至 1990 年為止），排名在霖園、和信、新光、臺塑、遠東等集團之後，居第六位。「臺南幫」是一個約定俗成的稱呼，最早見諸「使用」，似為天下雜誌在民國 72 年元月號所製作的該期專題報導：「鹽地裏長出的企業巨人——臺南幫」。此後「臺南幫」一詞常出現於工商性質之報導文章中，一般人往往將與臺南地區有關之企業籠統的視為臺南幫之分子<sup>4</sup>。實際上「臺南幫」企業集團之形成，有其清楚之軌跡與範圍，要而言之，係發源於 1920 年代以後臺南（府城）侯家與吳家之布行，其後以侯、吳兩家合作為基礎，加上原籍臺南縣北門地區宗族、鄉親之資金與人才之投入，累積了商業資本，並培育了經營人才，在 1950 年代，掌握臺灣推動工業化的契機，從商業販賣轉入工業製造，逐步建立企業體系，終於成就目前的企業集團規模。

對於臺灣當代企業集團的形成與發展，從企業史的角度作學術性深入研究的，尚不多見<sup>5</sup>，這一方面緣於歷史學者習慣上較不研究切近的歷史問題，另一方面，公私文獻資料取得困難，也是主要原因。臺灣不少企業集團的淵源與發展歷程，大家似乎耳熟能詳，實際上多半是得自報刊雜誌的一知半解，欲求系統性的深入分析，頗為難得。筆者近年以臺南幫研究為題，在重整當代臺灣企業史的學術領域裡，尚屬開拓性的工作。由於缺乏其他企業的基礎研究以茲比較，吾人無法斷言臺南幫能否作為企業集團的代表範例，但就其形成與發展之歷程來看，其頗具特色與有助於印證臺灣光復以來的經濟發展歷程，則無庸置疑。本文係筆者從事臺南幫研究的部份成果，僅侷限於論述臺

南幫從商業資本主義階段過渡到工業資本主義階段的轉型經過，及其所處的時代背景，與反映的一些現象。

臺南幫「由商而工」的選擇，可以說是該集團蛻變的關鍵，也是後來得以建立企業集團的主要基礎。這個由商而工的過程，主要是從光復初期的 1950 年代開始，而以臺南紡織、坤慶紡織、環球水泥的經營為代表，在臺南幫來說，是資金與人才恰能與時代環境配合，就臺灣的經濟發展過程而言，當時確也正是民營工業奠基之後準備開展的時期。

## 貳、光復前後的民營工業環境

十七世紀以後，臺灣在開發的過程中，即已呈現濃厚的商業色彩，冒險精神與謀利文化，合股開墾的經營方式，均富企業精神。（溫振華 1981：111）十九世紀二〇年代以後，中國沿海地區因對外貿易，加速了商業變革，曾一度造就相當發達的商業資本主義。據郝延平的看法，（Hao 1986: 351）這種因中外通商貿易產生的商業資本主義，造就了一批與傳統商人性質不同的現代性資本家，獨立性強（不依恃「官商勾結」謀利），效率高，事業規模也大。可惜在 1880 年代以後，因一場金融風暴，使這場商機又告沒落。相對之下，臺灣在十九世紀後半期，也因口岸開放與對外（國）貿易，造就了發展程度不下於中國大陸沿海的商業資本主義，歷經十九世紀末至日據時期，並無衰頹的現象，甚至進一步凝塑了臺灣的工商領導階層。（林滿紅 1992）

宋光宇最近在一篇討論「臺灣經驗」的文章中認為，十七世紀以來的東南沿海地區確有商業革命的傳統，臺灣今日的經濟成就，與此傳統乃「一脈相承」。（宋光宇 1992）就重商傳統與企業精神的層面而言，確可謂一脈相承，而就臺灣經濟發展的整體歷程而言，光復前後臺灣「由商而工」的轉折，恐怕才是今日「臺灣奇蹟」的「近代

傳統」。

臺灣的工業化，以 1930 年代為主要分水嶺，在此之前，包括十九世紀後期及二十世紀日本統治初期，儘管商業資本主義發達，但經濟生產以農業為主，並未發展出工業資本主義。根據統計，在 1907 年以前，臺灣的工業產值不超過 15%，此後因獎勵製糖，工業產值由於農產加工業的擴張，才有所增加，但在 1931 年以前，仍不超過 40%。（張漢裕 1955：95）日人之經營臺灣，不脫一般殖民地開發之程序，即先建設臺灣成為日本所需原料及食糧之供應者，其次則使臺灣為日本工業品之銷售市場，最後成為日本過剩資本之投資市場。因此，領臺之初專重農業開發，後期漸發展工業，惟其演變，少因臺灣經濟發達，本土性商業累積資本進而工業化，多係外地殖民資本之移入，而所經營之事業則以農產加工業為主。（張宗漢 1985：19-23）

1931 年以後，基於配合日本整體經濟發展的需要，以及未來軍需戰備的考慮，日人開始在臺灣有計劃的發展工業，1941 年太平洋戰爭之後，更在臺灣實施戰時工業動員。由於殖民地體制的影響，日人在臺灣的工業建設，有不少缺點，包括資金、技術對日本的高度依賴，民生工業不夠發達，軍需工業以適應作戰需要為主，缺乏開發臺灣經濟之意義。（張宗漢 1985：252-255）日據時期的民營工業，稍具現代化規模的，大都由日本人經營，重要的管理、技術、人才、資金也來自日本。例如，根據 1929 年的統計，各種股份公司（會社）的資本額中，日人資本佔 78% 以上，臺灣人資本不及 20%；投資於工業的日本人資本超過 90%，臺灣人只有 8.44%；此外，時代愈晚，公司規模愈大的，臺灣人所佔的資本百分比就愈小。（張漢裕 1955：96-97）因此，在臺灣光復初期，因日人撤離臺灣，資金、技術、人才也跟著中斷，前此一度興盛的工業再度轉衰，加上戰時的破壞與戰後通貨膨脹的影響，民營工業之基礎可說十分薄弱。

民國 35 年至 38 年間，臺灣經濟尚處於混亂狀態，絕大多數民營

工業規模狹小，設備陳舊，產量微小，不過利用戰時遺留的一點破舊設備，勉強維持，「故大多數的所謂民營工業，實際上不過是簡陋的家庭工業而已」，（李國鼎 1980：236）民國38年以後，有幾個因素出現，使民營工業的恢復與發展出現生機：第一，民國38年6月15日實施幣制改革，發行新臺幣（舊臺幣四萬元兌新臺幣一元），減緩了通貨膨脹的速度；第二，由於大陸局勢的惡化，政府對臺灣的經營開始加重，民國38年7月，「臺灣區生產事業管理委員會」成立，作為各事業之間及省和中央之間的協調機構，協助臺灣各公營事業恢復或擴大生產；生管會成立不久，即確定臺灣生產事業發展的重點為電力、肥料、紡織業；第三，自大陸撤退來臺的資金與人才，填補了前此日人撤退後資金與人才之真空，臺灣民間經光復四年來的恢復，工業力量也漸有起色；第四，大陸撤退造成臺灣人口的驟增，另一方面大陸輸入臺灣之物資亦告斷絕，兩者均造成刺激工業發展的有利市場環境；第五，民國39年6月韓戰發生，國內外政治經濟局勢均有改觀，民間投資信心增強。（李國鼎 1980：236-237；張駿 1987：75；尹仲容 1963：40-53）民國38年下半年至41年，是臺灣民營工業的復甦時期，無論工業種類的擴充、數量的增加、技術設備的改良等，都有所進步。以生產指數為例，民國35年（為基期）至38年增加一倍，至41年增加四倍。（李國鼎 1980）

民國42年起，政府開始實施第一期四年經濟計劃，希望以最有效最迅速的途徑，從事經濟發展，提高生活水準，充裕物資供應，解決物價與財政問題，平衡國際收支。這段期間在經濟發展方面，有兩種對經濟發展有利的趨勢，一是前一階段的復舊工作順利，經濟漸趨繁榮，通貨膨脹雖然存在，但一般人對經濟前途有信心，「一種安定的長期的經營企業的氣氛已在形成中」；二是開始新工業的投資，同時改良擴充舊工業；新工業如玻璃、人造纖維、塑膠原料、人造木板等，多鼓勵民間從事投資；原已存在的水泥、造紙、紡織等工業，則鼓勵

民間繼續投資，擴大經營。(李國鼎 1980：239；尹仲容 1963：46)第一期經建計劃至民國45年結束，民國46年至49年接著實施第二期；從42年至49年間的經濟發展，可稱為「勞力密集輕工業進口替代時期」，或「第一次進口替代時期」。(李國鼎 1991：13；Li 1988:101)在此期間，臺灣民間工業的紡織、食品、合板、水泥、味精、化學品、電器業的規模逐漸擴大，臺南幫由商而工的轉型，也就是在這個經濟發展背景下展開。

## 參、臺南幫的資本形成與人才培育

無論清代或日據時期，臺灣民間產業的力量主要表現在農業與商業上，光復後到1949年為止，這種經濟結構並無太大變遷。就資本累積之機會與遲速而言，從事商業又比農業有利。臺南幫的早期人物多出身貧苦之農村，白手起家，營商致富，再以資金投入工業製造行列，是商業資本發達之後轉為工業資本的典型例子。臺南幫主要由侯、吳兩家族及其宗族子弟、鄉親等共同組成，其早期累積資本與由商而工之進程，不盡相同，然始終互為犄角，漸次合作，培養出集體意識，在形成企業集團的過程中也同時培育子弟兵，成為日後分掌各分子企業之管理人才。

臺南幫發跡於臺南縣北門二重港侯氏家族。先是侯基在臺南府城開設「新復發」布行（大約在1910年前後），經營有成，繼之侯調、侯雨利、侯排（三人為堂兄弟）隨叔叔侯基習藝，後來各自立業，開設「新復成」、「新復興」、「新復茂」布行（時在1927年前後），侯家叔侄之經營均甚成功，為日據時期臺南市區規模、業績排名在前之布行，其中又以侯雨利青出於藍，其新復興布行表現尤為傑出。

侯雨利娶鄰村舊頭港之吳烏香為妻，新復興開業之初，聘吳烏香之宗叔吳克讀任會計，一年後吳克讀長子吳修齊至新復興習藝，從學

徒做起，時年 16 歲。翌年，吳克讀因病辭職，吳修齊繼任帳櫃。1932 年，侯雨利接辦一織布廠，布行所有業務交由吳修齊負責。（吳修齊 1983：79-83）

侯雨利僅上過兩年小學，識字無多，最擅長寫的三个字是「侯雨利」。幼年貧困，養成他勤勞刻苦節儉的習性，並鍛鍊出堅強的毅力；秉賦優異，眼光獨到，甚富冒險犯難精神，是營商的天生好手。新復興布行初創時規模甚小，惟因經營得法，資本累積甚速，五年之後，年營業額達 35 萬元，商行資產已達六萬元。（謝國興 1992：67）當時黃金一兩約 50 元，新復興布行高級職員月薪（如吳修齊）不過 18 元。（吳修齊 1983：93）經營布行的人難免認為，若能自己織布，利潤一定更高。經營工廠所需資本遠高於開設商行，有足夠的資金才能跨入製造業。1932 年，臺南市西區媽祖樓（忠孝街）一蔡姓商人所有之動力織布廠經營不善，侯雨利將之頂入，改名「新復興織布廠」，用去大部份資金，布行之規模漸形縮小。

「新復興織布廠」是臺南幫「由商而工」的先驅，侯雨利對產業結構之興替有正確的認識，但對整體經濟環境的瞭解則有所不足。近代臺灣的紡織業起步甚晚，發展亦慢。十九世紀末期，日本的紡織業尚在萌芽階段，而後臺灣割讓，二十世紀初年，尤其是一次大戰以後，日本紡織業已蓬勃發展，並以臺灣為其消費市場，導致臺灣的紡織業始終不發達。根據統計，在 1912 至 1943 年間，臺灣地區消費的紡織品中，70% ~ 80% 係來自日本，本省自產數量很少超過 20%，多數年份在 10% 上下。（黃東之 1956a：2）紡織工業在日據時期臺灣工業總產值中，所佔比例也一向偏低，據 1921 至 1942 年的統計，臺灣紡織業的產值，為 1.0% ~ 2.6%，在所有工業中，敬陪末座，（黃東之 1956a：4）其地位可以概見。1941 年，「臺灣紡績株式會社」在烏日設立，臺灣始有紗廠。（黃東之 1956a：8；周憲文 1980：563）動力織布廠發展亦遲，1919 年才設立，1921 年開始生產，可見

日本對臺灣的紡織工業並未大力支持輔導。臺灣民間織布廠之設備規模、技術條件均未臻理想，產品品質無法提昇，面對大量來自日本的進口紡織品，自無競爭之能力。新復興織布廠在侯雨利接辦後，雖聘有日本技師，但生產、營運均不盡如人意。（翁川配 1991：訪問錄）1935年前後，為拓展商機，侯雨利曾前去香港、廈門從事出口貿易，因不諳商情，虧累頗巨，資金一空。不久中日戰爭發生，侯雨利冒險赴日媒介管制物資之黑市買賣，斬獲甚豐，一年所得，等於前此新復興布行盛時之年營業額。（謝國興 1992：81）

戰爭期間新復興布行、布廠幾呈歇業狀態，侯雨利自日本全身而退之後，將資金購置數百甲魚塢，聘僱專人管理，作企業化經營，資產以是繼續累積。臺灣光復之初，新復興織布廠隨即復工，新復興原有織布機 28 台，光復之初有 15 台立即可用，其餘亦設法逐台修復。當時全臺灣復工的織布廠僅 12 家，新復興為其中之一，而且是地位比較重要的一家。（臺灣省工業研究所 1946：367）時值戰後重建，民生物資極度匱乏，布疋銷路暢旺，實為賣方市場。侯雨利在光復之後，全力經營布廠，潛心研究，增添設備，不斷設計改良，故所生產之花布品質優異，式樣日新月異，附加價值提高，價錢通常高出同業數成，甚至成倍，而銷路不減。（吳尊賢 1991：訪問錄）光復前，侯雨利的新復興布行培育了一位大弟子——吳修齊，光復後的新復興布廠則造就了兩位兼技術與管理能力於一身的人才——侯朝宗與翁川配。侯朝宗係侯雨利堂弟，幼年家貧，無力就學，長大後刻苦自勵，修習漢文，兼及中醫學，頗有基礎。侯朝宗光復前在堂兄侯調的「新復成」布行當學徒，後布行因戰爭歇業，轉至新復興布廠學習維修機器，光復後一度為新復興布廠工務之主要負責人，民國 38 年 6 月離開新復興，與侯調合夥，頂下別人讓渡的幾部織機，自己創設「宗興織布廠」，登記資本額 14,000 元，員工 20 人。（臺灣省政府建設廳 1953：20）翁川配是舊頭港人，侯雨利之妻吳烏香的外甥，畢業於日



據時期學甲公學校高等科，18歲（民國35年）進新復興當學徒，工作認真，勤於研究學習，技術、廠務、業務均嫻習，27歲時（民國44年）擔任新復興布廠總經理，完全掌握新復興之營運，而當時新復興布機已增至102台，在臺灣織布廠中，是數一數二的大廠。（翁川配1991：訪問錄）新復興始終是侯家的獨資事業，翁川配至民國69年才離開新復興，換句話說，擔任了25年的專業經理人。

臺灣光復後的十年間，侯雨利一方面經營布廠，魚塢的拓展也沒有中止，另外，他參與投資吳修齊、吳尊賢經營的布行，獲利不少；不過，侯雨利在民國40年前後的最大收入，可能是他在民間的放貸生息。光復初期，多數工商業者的經營規模不大，資金普遍缺乏，而金融制度不健全，融通方式不盡合理，非靠「關係」不易獲得貸款，照尹仲容的說法，當時的金融機構，「較之昔日之錢莊更下一層」。（尹仲容 1963：157）時勢造英雄，游資與黑市利率隨之出現，民間借貸市場遂有其生存空間。就利潤而言，放貸取息較工商製造販賣更為有利，侯雨利深明此理，因此其現有資金除部份投資工商業外，有更大的部份則投入民間短期資金融通市場，成為非正式金融市場的放款主力。其放款時，授信謹慎，不隨意貸放，因此呆帳極少；利率合理，照一般民間通行利率計算，非高利貸放款；靈活方便，不似銀行有諸般限制；因此其「年營業額」高時，凌駕一般信用合作社之地區分社，較諸第一銀行大稻埕分行，亦不遑多讓。（顏岫峰 1991：訪問錄）

侯雨利之富名，大約在民國40年前後即已盛傳，其豐厚資金，成為1950年代臺南幫投入較大規模製造業之重要資金來源。

臺南幫的另一支柱為新頭港吳修齊昆仲。

新頭港與舊頭港相距一里許，居民係由舊頭港遷移而來，只有三十多戶人家，與二重港相同，土地鹽分過重，收成不好，居民亦多窮困。吳修齊公學校（小學）畢業後，至新復興習藝，其弟吳尊賢（過

繼給大伯父爲嗣子)公學校畢業後多唸了兩年高等科，畢業前夕輟學至侯基的新復發當「团仔工」；三弟吳俊傑高等科畢業後也來臺南布行當學徒。1934年，吳修齊三兄弟各自離開老東家，邀集親友投資，組織了「新和興」布行，初創時規模甚小，僅有資金4,500元(吳家兄弟共佔有五股2,500元，其中有2,000元係抵押土地向銀行借得之款)。至1942年，因戰時物資管制，布行被迫解散，結算資產，超過20萬元，成長四十倍以上。吳家兄弟將布行結束營業後分得之資金，部份用以購地，其餘當戰時避難之生活費。幾年下來，坐吃山空。光復之初，土地不值錢，吳家的家族資本(現金)亦寥寥無幾，一切需從頭開始。(吳修齊 1983:190)

民國35年初，吳修齊昆仲邀集新頭港宗族吳元興、吳丙寅等人，籌資數萬元，將戰時歇業的「新和興」重新開張，35年底在臺北設分行——「臺北三興行」，36年4月，開設「上海三興行」，均從事布類批發。在吳修齊、吳尊賢兄弟經營長才主導下，民國35年至38年是「新和興」的全盛時期，商行規模日大，業績不斷擴張，每半年資產增加七到十倍，一方面是業績好，另一方面是通貨膨脹過於迅速所致。民國38年中，大陸形勢劇變，臺灣地位飄搖，新和興當時的資產，在全臺灣布商中數一數二，因恐遭政治因素殃及，遂宣告歇業解散。(Ibid.:274)

光復後到38年這段期間「新和興」的發展，對臺南幫的形塑具有相當大的意義，第一，維持宗族、鄉親共同投資經營的傳統，尤其是侯雨利、侯調均參與「臺北三興行」的投資，爲侯、吳兩家族合作投資之開始；第二，吳修齊昆仲之資本在這個階段才累積成功；第三，民國35年以後的「新和興」開始實施員工入股的制度，當時每半年結算一次，盈餘中提撥10%作爲員工獎金，員工可將所得獎金投資於商行，成爲股東；在公司來說，這類似「盈餘轉增資」，對員工個人而言，未嘗不是累積原始資本的開始；第四，拜業績蓬勃之賜，新和興

招收了不少鄉族子弟，均從學徒做起，在吳修齊、吳尊賢昆仲帶領之下，經過三、四年磨鍊，一方面稍窺經營門徑，另一方面也培養出商幫的集體意識。

民國 38 年 6 月左右「新和興」及「臺北三興行」解散後，部份原有員工憑藉著一點原始資本，或三兩人合夥，或獨資，各自創業；民國 39 年 6 月韓戰發生，美國第七艦隊巡防臺灣，社會上對臺灣的安全前景比較具有信心，吳修齊昆仲糾合原有北門宗族鄉親，重新組織「臺北新和興」，由吳尊賢負責經營，原亦打算重操舊業，但不久因政府管制紗布進口，貨源斷絕，遂改為貿易行性質，兼為國內各紡織及織布廠產品之經銷商。

「新和興」在日據時期主要販賣日本進口之布疋，民國 35 至 38 年間則批發大陸進口之各種布類，民國 40 年以後，原新和興舊部在臺北、臺南總共開設了六家布行<sup>6</sup>，貨源需求量更大，但外來布疋卻告斷絕，國內紡織工業尚在起步階段，棉布市場供不應求，產業體系的內在結構迫使作為紡織業下游的布商轉而尋求垂直整合的可能。因此，民國 40 年以後，一方面是侯雨利新復興織布廠的成功具有示範鼓舞作用，另一方面是產業環境的自然演進，使得侯調、吳修齊等人也試探性的轉向工商兼營。

民國 38 年即已自營工廠織布的侯朝宗，由於資金有限，一直難以擴充；民國 40 年 4 月，侯調、吳修齊、吳尊賢、吳俊傑等加入投資，組織三興織布廠，登記資本額五萬元，由吳俊傑任代表人（總經理），侯朝宗負責廠務，侯調的長子侯錫榮負責財務。（臺灣省政府建設廳 1953：19；吳修齊 1983：234）這是臺南幫中除新復興之外的另一主要織布廠，成立之後獲利不惡；民國 49 年以後，原三興布廠之投資組合解散，吳俊傑獨資自營布廠，仍用「三興」為名，侯調與侯朝宗合夥，另營「宗興」布廠，在「三興」與「宗興」的原始基礎上，吳俊傑在民國 57 年獨資發展出具現代規模的三新紡織公司，（吳俊傑

1991：訪問錄）侯朝宗在民國 56 年獨資設立宗泰紡織公司，侯調與女婿吳振良及部份原新和興時代老同事合組國際紡織公司（民國 56 年成立）<sup>7</sup>。

民國 41 年，吳修齊獨資設立「美光棉布整理廠」，規模甚小，只有軋光機一台，噴霧機一台，摺布機一台，鍋爐一個，由其內弟賴慶隆經營，屬於家庭式動力工廠，因經營得法，獲利不錯。（吳修齊 1983：241）

民國 38 年的下半年，原新和興幹部吳元興、高清愿、侯茂生等人在臺南組織「德興布行」，營運狀況不錯，但仍思往相關行業發展，於是在吳修齊、吳尊賢參與投資的情況下，募集 160 萬元，成立德興染織廠，轉營布疋之染整，由吳尊賢任董事長，吳元興任總經理。染整遠較織布複雜，技術上的要求更高，在經營上也需充裕資金，方能作計劃性生產。德興染整的經營並不成功，主要原因是技術問題難以克服。吳元興、侯茂生等人原先以為染布似不困難，臺北不少染廠以克難方式生產，一個大水桶泡了染料就開始染布，而且利潤好像不錯。真正投入之後，才知道困難不少。德興的染整機器有部份係進口新產品，部份臺灣自製，設備算不上頂好，水源問題尤其嚴重。使用自來水，則費用太高，不敷成本，抽取地下水，一則水質不好，二則不敷使用；技術方面自己原無人才，從日本請了一位技師前來指導，只重理論，缺乏實務經驗，對技術提昇幫助不大，最後只好請臺北有經驗的師父來教，效果還是有限。由於設備、技術均不夠專業，因此德興染織廠經營了六年左右，認為不易發展，改弦易轍，民國 47 年起轉而經營成衣製造。（侯茂生 1992：訪問錄）

染整是織布的下游，「賣布」的上游，成衣縫製則是賣布的下游；德興向上整合失敗，改往下游發展，這也是臺南幫的經營哲學之一：東海討無討西海（閩南語稱海上魚撈業為「討海」）<sup>8</sup>。

德興染織廠在民國 43 年改組為德興企業股份有限公司，這是臺南

幫第一家以股份公司形式出現的企業，前此均為傳統商行、工廠組織。民國 47 年改從事成衣業時，公司名稱仍舊，股東沒有多大變化，僅總經理換由陳海水擔任。陳海水亦臺南人，前此已從事成衣業多年，本身並無成衣製作的專業技術，但有經營及組織的長才。他早在光復初期就召集附近擁有針車的家庭婦女，集中到他家客廳（當工廠），由他負責買布、設計式樣、銷售成衣。陳海水由「家庭工業」發跡，後主持「和興製衣廠」，專營內銷。由於經營成衣多年，時常向新和興買布，因此與新和興同仁熟識，也合得來，德興決定改行作成衣時，陳海水參與投資，並受聘為總經理。（吳尊賢 1990：64）當時成衣業規模泰半不大，以內銷為主，德興企業一開始作成衣即全數外銷，是臺灣外銷成衣廠先驅之一，在臺南地區則是第一家。當時成衣外銷尚無配額問題，但銷售市場不易開拓。德興企業係與日商合作（最早是伊藤忠商社，後來也跟岩井、三井、丸紅合作），德興負責生產，日商負責行銷。（侯茂生 1992：訪問錄）

德興企業還在染整階段時（民國 43 年），不但是臺南幫的第一家股份公司，規模且已不小；不過不久臺南幫成立了第二家股份公司——臺南紡織，而且資本與規模都遠遠超過德興企業，稱得上是臺南幫第一家具有現代化規模的大型公司。

## 肆、由商而工的典型：南紡、坤慶與環泥

光復前後新復興、宗興、三興織布廠、德興染織廠、美光棉布整理廠的經營，可說是臺南幫由商而工的試驗階段，企業組織以傳統家族式或合夥經營為主體；依李國鼎的看法，當時臺灣的多數企業很少能跳脫這個格局，採用股份有限公司的組織，發展大規模的現代企業。（李國鼎 1980：234）從臺南幫的發展經驗來看，事實上企業組織可以是傳統的，也可以是現代的，形式並不重要，是否賺錢比較要緊。

以侯雨利爲例，侯家的「新復興織布廠」原是獨資的家族企業，到了民國 52 年才改組爲公司形式的「新復興實業股份有限公司」，仍是侯家獨資，但不影響它聘用專業經理人（翁川配）負責經營，也不影響它是侯家的「金母雞」。另一方面，侯雨利自民國 43 年起開始以純粹股東（不直接介入經營）的角色投資許多「現代性」大企業，如民國 43 年投資中國人纖、臺南紡織，民國 47 年投資新興紡織、中國發酵（味王公司前身），民國 49 年投資環球水泥（上述各公司侯雨利均擔任常務董事）。（謝國興 1993：900）「德興企業」是侯雨利之外的臺南幫諸人合夥組成的第一家「公司」，但不能保證其早期染整事業之成功；「臺北新和興」在民國 63 年改組爲「新和興商業股份有限公司」之前，一直是傳統的合夥商行（但向政府登記的是獨資商號，負責人吳尊賢），卻也不影響其業務鼎盛（尤其是民國 49 年以前，當時新和興主要幹部尚未接任環泥之經營），及扮演類似後來投資公司的角色。不過，從侯雨利的參與中國人纖等公司之投資，及德興企業公司之成立，可以看出臺南幫諸人並不排斥以合作方式共同投資經營股份公司性質的現代企業。

民國 42 年政府實施第一期四年經濟建設計劃之後，紡織業是發展項目之一。臺南幫自日據時期即從事布業批發販賣，對紡織業並不陌生，民國 40 年前後又開始接觸織布業與染整業，而紗廠經營是紡織業的重心，1950 年代臺灣棉紗的供應量仍感不足，從行業垂直整合的觀點，設立紗廠是當時紡織從業者極思爭取的目標。

光復之初，臺灣各種大小棉紡織廠共有 13 家，可用紡錠 14,652 錠，實際從事運轉的不過 8,268 錠。（黃東之 1956a：8）1948 年以後，大陸各地紗廠開始有拆遷來臺者，其中華南、六和最早，申一、雍興、大秦、中國紡織建設公司等繼之，1950 年至 1953 年間，臺北、臺元、彰化、臺中、遠東、新臺灣等紡織公司相繼設立，綿紡錠數增至 179,012 錠。（黃東之 1956b：20）這是臺南紡織成立前臺灣紡

織業者的概況，茲列表如下：

廠名	廠址	代表人	創設年月	紡錠數	開工年月
臺灣工礦公司臺北紡織廠	臺北市	省營	1918.6	10,076	1946.1
臺灣工礦公司烏日紡織廠	臺中縣烏日	省營	1942.3	15,632	1945.4
中國紡建公司臺灣紡織廠	桃園炭子腳	國營	1949.8	10,680	1951.1
華南紡織公司	臺北縣三重	倪克定	1948.3	5,120	1951.10
大秦紡織公司	桃園大樹林	石鳳翔	1949.4	29,652	1949.6
雍興實業公司	桃園炭子腳	呂鳳章	1949.3	21,560	1950.1
申一紡織廠	臺北市	王雲程	1949.1	16,240	1950.4
臺北紡織公司	臺北縣中和	趙志堯	1950.6	13,200	1951.3
臺元紡織公司	新竹縣竹北	謝惠元	1949.12	10,368	1951.10
六和紡織公司	桃園中壢	宗祿堂	1948.7	10,000	1952.1
彰化紡織公司	彰化彰新路	吳升嵐	1951.10	6,484	1952.6
臺中紡織公司	臺中縣沙鹿	李卿雲	1952.8	10,000	1952.12
遠東紡織公司	臺北縣板橋	徐有庠	1952.9	10,000	1953.2
新臺灣紡織公司	臺北縣板橋	李占春	1953.12	10,000	1954.3
共計				179,012	

說明：本表係根據黃東之，「臺灣之棉紡工業」及「臺灣省民營工廠名冊」整理而得。其中臺元紡織係裕隆集團之吳舜文所創，彰化紡織為林榮春等人所創。

紡織雖然是經濟計劃中的發展項目，但政府對於新設紗廠仍採管制措施，一方面是原棉靠美援進口分配，購買機械需要外匯，而政府外匯數量有限，另一方面是尹仲容認為當時臺灣的紡錠數增至 17,500 錠時即已達飽和，（尹仲容 1960：72）在紡織業尚無法開放自由競爭之前，對於新設紗廠自不能沒有限制。從上表可以看出，1951 年以後設立的紡織公司紡錠數都在一萬以內，民國 42 年，政府決定增設兩

萬紗錠，只夠分配給兩家紗廠，競逐者甚衆，自不難想見。

當時侯雨利正專心經營新復興布廠，吳修齊因病在臺南休養，吳尊賢負責經營「臺北新和興」，是臺南幫當時的檯面人物。「臺北新和興」登記資本額 20 萬元，實際營運資金則有數百萬，是當時臺北市數一數二的大商行（兼營貿易與布類批發），經銷許多紡織廠的產品，中本紡織（交通銀行所有）就指定臺北新和興為特級經銷商。王士強原任中本總經理，後調任美援會技正，兼經濟安定委員會所屬工業委員會紡織小組秘書（小組召集人為工業委員會召集人尹仲容），實際上是推動紡織小組業務的核心人物。吳尊賢與王士強因過去生意經銷關係，原屬舊識，此次爲了爭取設立紗廠，自然積極奔走，遊說王士強，動之以情，說之以理。王士強下班後喜歡去「萬里紅」喝兩杯，唱唱京戲，再去北投泡個溫泉浴（所以綽號叫「お風呂さん」）；吳尊賢爲了遊說，天天跟著上酒家、洗溫泉。（吳尊賢 1992：訪問錄）除了靠私人關係與交情進行遊說外，以「臺北新和興」商行人員爲主，成立了臺南紡織公司籌備處，請當時即將卸任臺北市長的吳三連擔任主任委員。吳三連爲新頭港吳姓宗族，吳修齊兄弟稱呼其爲「三連叔」。請吳三連參與籌備，用意有二，一爲透過吳三連之政界「人脈」，發揮一點影響力（例如去遊說尹仲容），二爲將來南紡成立，將推舉其出任董事長，領導北門鄉親競逐臺灣之現代企業。此外，臺南方面由吳修齊出面，協助造就形式上有利競爭的條件，包括邀請臺南地區各小型布廠參與投資，提高南紡股東的用紗需求量；接著，動員輿論，央請臺南縣市議會以大會決議方式向中央爭取紗廠設在臺南。臺南幫申請新廠設在臺南的主要理由是：臺北、臺中已有數家紗廠，南部織布廠甚多，卻無紗廠，無論從均衡工業發展或從分散國防安全風險的角度考量，紗廠均應優先設在南部。（謝國興 1991a：519）由於積極認真，勢在必得，經過一年多的努力爭取，終於獲得經安會的首肯，與豐原的裕豐紗廠（國民黨黨營事業）各獲一萬錠配額。



民國 44 年 3 月「臺南紡織股份有限公司」取得經濟部發給執照，正式成立，吳三連任董事長，吳尊賢、侯雨利任常務董事，吳修齊任總經理。吳三連是個地位超然的董事長，無為而治，發揮精神領袖之作用；侯雨利對吳修齊賞識信任，一如早年，吳尊賢則協助乃兄，貢計獻策；吳修齊擔任總經理，十足掌握經營權，同時負企業經營成敗之最大責任。侯雨利的用人模式與對投資與經營分離之認識，是影響臺南幫各企業經營管理傾向「總經理制」的原始基因，吳修齊的經營長才與品德操守，也為「總經理制」建立典範，成為往後各企業基本上均採行總經理制之張本。

南紡成立之初資本僅一千五百萬元，原由「臺北新和興」及臺南「三興」布廠之舊有股東合作即可籌足，後因侯雨利加入，更不虞匱乏；技術方面，由於設備採用日本豐田較新式之 RB 式紡紗機，故運轉初期即聘用日本技術人員擔任顧問，在機器操作及工廠管理方面受益不少；作業人員則避免向同業挖角，以自行培訓為原則，在正式開工前，作業人員先行至位於板橋的「新臺灣」紗廠實習。在公司管理方面，制定各種管理規章，並切實執行，朝向制度化、合理化、科學化發展。公私分明是臺南幫領導階層的共識，吳三連以董事長之尊，從不干預人事任用，侯雨利的新復興布廠向南紡購買棉紗，也不能享受任何優待，吳修齊由公司挖取韓國草皮回私宅栽植，每坪 70 元，有出廠證為憑。臺南紡織在 44 年底紡錠全部開工生產，為解決作業員工體力負荷過量問題，45 年元月起開始試行三班制，是全臺灣紡織廠的第一家。（吳修齊 1983：254-263）「品質好、服務好、推銷好、價錢公道」，謂之「三好一公道」，是南紡產品的自我要求與市場訴求，（季鴻 1991：12）這類似於近年來才比較受重視的企業識別系統（CIS）之建立。總之，南紡是臺南幫由商而工轉型，建立較大規模現代企業的第一次試驗，過程可稱十分順利。

「坤慶」是臺南幫投資的第二家紡織廠。坤慶係陳阿金、廖慶火

等人合夥創辦，原名「坤慶麻紡織廠股份有限公司」，於民國 42 年 3 月成立（廠設中壢），資本額 200 萬元，43 年 7 月正式開工生產，增資為 300 萬元。當時臺灣僅有坤慶、錦綸及臺灣工礦新竹織麻廠以苧麻為原料生產麻紗、麻布，工礦公司產品不佳，坤慶、錦綸的麻布則主要由「臺北新和興」承銷。坤慶開始生產兩年後，因資金不足，經營困難，部份股東退出，「臺北新和興」及臺南「三興」之股東接手承購其股份，為數約二百萬元，於民國 45 年 4 月改組公司，由吳尊賢擔任董事長，吳金台擔任總經理。（坤慶 1956）

吳金台亦新頭港宗族子弟，原「臺北三興行」之學徒，商職畢業。民國 39 年「臺北新和興」成立後，吳金台與侯仙助、王榮田合夥的「三豐布行」併入，故「臺北新和興」的布疋批發部門採購業務仍由吳金台負責（另一貿易部門由顏岫峰主掌），當初決定買下坤慶股份主導經營，吳金台推動最力。（吳尊賢 1992：訪問錄）麻布易洗快乾，舒適耐用，缺點是易縐不挺。臺南幫決定投資麻紡之前，對市場未作深入調查，尤其是一時疏忽，未去日本瞭解紡織業發展近況，結果介入坤慶經營不久之後，就發現投資錯誤。原來適巧在民國 45 年前後，臺灣的染織廠從國外引入人造棉樹脂加工法，使人造棉布挺直美觀（人造棉原來的缺點是易破不挺），雖然較不耐穿，但價錢便宜，麻布無法匹敵，銷路一落千丈。坤慶在民國 45 年度總共虧損 97 萬餘元，加上「臺北新和興」在民國 44 年與錦綸訂立包銷合同，雪上加霜，產、銷俱面臨困難，「臺北新和興」成立多年，在這一年首度出現虧損。（坤慶 1956；吳尊賢 1990：43）

坤慶起初年年虧損，但吳尊賢、吳金台及原臺北新和興派至坤慶就職的人員並不氣餒，一方面增資（民國 46 年增為 600 萬，48 年增為 900 萬，均係臺南幫方面股東拿出現金增資，原陳阿金、廖慶火等舊股東則無財力增認新股），另一方面則想盡辦法，克服技術困難，研究開發新產品，除苧麻紗之外，也生產人造棉紗、人造棉布、蚊帳

布、窗簾布、西裝襯裏布（頭髮與苧麻混紡）、軍用偽裝網、蔴帶、鞋帶、港衫、百摺裙（臺灣生產百摺裙的第一家）等，（吳尊賢 1990：209）設法使公司虧損減到最低。民國 49 年試紡亞克力紗（100% Acrylic Staple 紡製而成，或稱開司米龍紗，為針織毛衣之重要原料）成功，業務才逐漸好轉，同時將公司更名為「坤慶紡織股份有限公司」，51 年、53 年兩度增資 900 萬，資本額達 2,700 萬元，開始大量生產亞克力紗，公司才步入坦途。（吳尊賢 1990：209）

臺南幫的第一代領導人常強調「事在人為」，接辦坤慶就是一個好例子。坤慶前十年等於沒賺錢，但仍舊苦心經營，想盡辦法維持，在公司無盈餘的情況下，資本額卻從 300 萬元增至 2,700 萬元；由於有臺南幫的資金在背後支撐，先立於不敗之地，到紡製亞克力紗成功（坤慶是臺灣第一家），終於否極泰來，亦可謂皇天不負苦心人。相對的，臺灣工礦蔴紡織廠及錦綸兩家同業，在面對蔴紡織業不景氣時，撐持無方，終於在民國 50 年前後停工。（吳尊賢 1990：209）

紡織業是臺南幫進入現代企業的起點，企業的擴充，除了垂直整合與水平發展之外（南紡與坤慶之同時存在，即水平發展之例），多角化經營也是重要途徑。資本家在尋求投資機會時，也不一定即限於某種本業，以侯雨利而言，他在 1950 年代初期即已跨足紡織（新復興、中國人織、南紡、新興紡織）、食品（中國發酵）兩業。民國 48 年 4 月，新和興系統諸人正在研議創設鍍鋅鋼管廠，適侯雨利從東南亞地區考察歸來，他認為臺灣的水泥製造業極有發展前途，力勸吳尊賢等人停止籌設鋼管廠，遂有環球水泥公司之設立。（吳尊賢 1980：2）

環球水泥公司的第一次籌備會在民國 48 年 6 月 17 日召開，前此新和興同人早已針對臺灣水泥工業現況及趨勢、世界水泥之供需情形作過研究調查，故第一次籌備會主要為成立籌備處，推吳三連任籌備主任。之後向政府有關單位提出設廠要求時，尹仲容（時任外匯貿易審議委員會主任委員，兼臺灣銀行董事長）認為水泥的內銷市場已達

飽和，外銷也不樂觀，不表支持，因此環泥第三次籌備會（48年10月21日）時曾討論是否中止籌設，惟侯雨利十分積極，堅主繼續進行。（環泥 1959）正在無計可施之時，吳三連想起請吳忠信去溝通看看。

吳三連一向認為，一個人的社會關係必然由近而遠，「假使一個人不愛父母兄弟，說他會愛社會國家，我是不相信的；同樣的道理，假使每一宗族都能團結和睦，要整個社會團結和睦才有可能」，（吳豐山 1991：174）因此，他對鄉親、宗族組織均樂於參與。民國39年吳三連擔任臺北市長期間，重新組織了臺北市吳姓宗親會，因宗親會活動而結識吳忠信。吳忠信時為國民黨中央考紀委員會主任委員，性格耿介，清廉淡泊，得知環泥設廠遭遇困難，並聽取吳三連等有關臺灣水泥工業值得發展之理由後，認為增設水泥廠值得鼓勵，答應侯機向尹仲容建言。不久即有回音，謂尹氏已同意環泥設廠要求，不過將來或有生產過剩，經營困難之問題，則環泥需自行設法解決，不能寄望政府協助。（吳尊賢 1992：訪問錄）

民國49年3月1日，環球水泥召開第一次股東大會，宣告公司正式成立，以吳三連為董事長，侯雨利、吳尊賢任常務董事，吳尊賢兼為總經理，資本額一億元，侯雨利為最大股東，持股佔50%強。第二大股東是「臺北新和興」行，「臺北新和興」之股本原係多人合夥，前此已投資南紡、坤慶，再投資於環泥後，「臺北新和興」之資本與規模相對縮小，且人員多轉入坤慶與環泥就職，其變化實亦由商而工之典型。環泥的股東與董監事大體上仍為臺南紡織的舊面孔，換句話說，仍是侯、吳兩家族及其親族、戚誼、鄉親所組成。

環泥公司設在臺北，工廠設在高雄縣路竹鄉大湖村，採用大崗山的石灰石作原料。公司成立後即積極進行購置機械、建設廠房、招募人員事宜。環泥的第一套水泥製造設備係採用日本川崎重工製造之雷波式旋窯，故建廠及開工後，聘多位日本技術顧問前來指導，其中任職最久者可長達八年。公司經營及管理人員係由原「臺北新和興」系

統人員調任，如總經理兼業務經理由吳尊賢擔任，副總經理兼財務經理由顏岫峰擔任，顏岫峰且兼大湖廠廠長。各營業所主任亦多係原新和興同仁擔任。工廠技術人員則招募相關專業背景人才後，送兩位前往日本磐城水泥公司實習，其餘則分別派赴臺灣水泥公司及亞洲水泥公司實習，立意與當年臺南紡織自我培訓技術人員相同，避免向同業挖角。（顏岫峰 1972）

民國 51 年 12 月 25 日，環泥大湖廠順利開工生產，翌年 2 月 1 日開始出貨營運，比一般「專家」預計中的建廠開工及出貨營運提前了半年左右。（吳尊賢 1980：12）原因何在？還是那句老話：事在人為。吳尊賢喜歡強調：我們不比別人優秀，但我們虛心、認真，世界上有許多事情不是沒有辦法，而是辦法還沒想出來。顏岫峰認為，臺南幫從紡織業跨足水泥業，而不遭遇特別困難，原因很簡單：一理通，萬理徹；重要的是能把握經營的原理原則，並隨時代潮流調整企業經營的方向，則由商而工，或由紡織而水泥，均能順利蛻變。（顏岫峰 1992：訪問錄）

## 伍、結 語

臺南紡織的籌組，是臺南幫相關人物的第一次大結合，環球水泥則是第二次，兩者都是由商而工的關鍵性轉變，後者亦為企業多角化經營之起點。在這個由商而工的轉變過程中，有一些現象是值得注意與討論的。

首先，「官商關係」是許多人在討論南紡得以成立時特別喜歡強調的，尤其吳三連的「政治性」角色最容易引起聯想<sup>9</sup>。其實，吳三連即使能提供臺南幫與政府「溝通」的管道，其前提必是合乎情理與法律規定，吳三連之性格與胸襟，絕不容許自己或臺南幫向政府作非分的要求，就如他所說的：「我們是講理，而不是耍特權」。（楊艾

例 1983：18) 南紡爭取成立時核准與否的關鍵人物之一是尹仲容，吳三連自然會向尹仲容據理爭取南紡的成立機會，不過真正的關鍵人物恐怕還是王士強，如果說「官商關係」有助於南紡的成立，那麼論功勞吳尊賢的作用可能要超過吳三連。一種習見的看法是：「如果沒有吳三連的政治實力，就沒有今日臺南幫企業之成就」，（劉蓮枝 1989：170）這是想當然爾的說法。事實上吳三連的「社會清望」比他的「政治實力」重要，對臺南幫來說，吳三連對內的超然人格領導也遠比他對外去遊說關說重要，因為穩健踏實的作風與事在人為的精神，才是保證事業成功的主要關鍵。有關臺南幫發展過程中的「官商關係」問題，需另立專題討論，此處無法詳述。

由商而工的轉變需掌握時機，而雄厚的資本與鏗而不捨的努力尤其是必要條件。侯雨利的資金固然是臺南幫從事製造業的重要後盾，但以侯雨利並未投資的坤慶紡織而論，渡過漫長十年艱苦歲月的，是經營者的殫精竭慮與投資者的資金支持。坤慶可說是臺南幫中第一個敗部復活例子，後來的統一超商（7-Eleven）是第二個。統一超商能在連續虧損七年（民國 68 年至 75 年）的情況下重新崛起，所依恃的也是統一企業母公司長期資金的支持<sup>10</sup>。

技術是製造業成敗的重要因素，很顯然的，日商的技術指導是臺南幫由商而工的重要技術資源。這當然與臺南幫第一代人物普遍受過日本教育有關，也受購置的機器設備為日本品牌影響。無可否認的，臺灣光復初期的工業化發展，日本技術曾扮演了重要的角色。日本技術顧問可以協助本國人才的培育，而本國從業人員之積極學習，勤於鑽研，甚至靠自修、觀摩、自我研究等，也有助於初級技術的取得。以新復興布廠為例，侯雨利與翁川配均非科班出身，但靠自身的努力與敏銳的觀察，仍能掌握新的資訊，創造高附加價值的產品，這也是由商而工轉變初期之特色。

從「新復興」、「新和興」、「三興」、「德興」，到「南紡」、

「坤慶」、「環泥」，臺南幫的內在人際網絡，由家族、宗族、師徒、戚誼等關係重疊交織而成，愈到後期，愈見深密。這不但表現在資金的籌措上，（謝國興 1991b）也表現在經營管理人才的聘用上。例如，侯雨利獨資的「新復興」由妻姪翁川配全盤負責；臺南紡織的總經理吳修齊與環泥總經理吳尊賢是親兄弟，與董事長吳三連同為北門宗族，與侯雨利則有師徒、師兄弟及鄉親之誼；坤慶的總經理吳金台是北門宗族、新和興的學徒，與吳尊賢另有姻親關係；在企業的所有權上，他們是合夥人，在經營管理上，則各自負責所經營企業的成敗責任。臺南幫各企業的總經理負責制精神，可說是在由商而工的蛻變時期進一步制度化，並成為後來多角發展，形成企業集團的重要基礎。這是人際網絡功能的正面發揮。

尹仲容在民國 49 年初發表的一篇文章中指出：推動經濟發展應該是一個普遍的社會革新運動，也就是要在文化、社會、政治方面，形成一套適合現代經濟發展的觀念與作風，如此社會內部才能產生自發性的經濟推動力量；以當時的臺灣來說，就缺乏這樣的社會革新運動，因此，也就缺乏一群具有新的觀念、新的作風和新的技巧的個人或組織，出來領導，率先冒險犯難，開闢新的活動領域，創辦新的事業，採用新的生產方式；換句話說，缺乏企業家與企業精神，這將是臺灣經濟發展的最大阻礙，這個阻礙遠較資本缺乏、技術落後等因素嚴重得多。（尹仲容 1960：175-176）

李國鼎在同一個時期也有類似的看法，他認為臺灣的社會與文化傳統，不十分有利於民營工業的發展，「企業界最缺乏的是冒險犯難的創業精神，和接受新事物的勇氣」，「企業的組織……很少真正採用股份有限公司的組織，對於現代大規模企業的發展，是一個嚴重的阻礙」；此外，「缺乏新的商業道德及商業實務，……例如支票不能大量流通，訂貨不能如期交貨，樣品與交貨內容不符等」。（李國鼎 1980：233-234）

尹、李二氏的看法，證之光復前後臺南幫由商而工的發展歷程，似有相當大的出入。相反的，臺南幫的第一代領導人物實不乏企業家之雛形，企業精神尤不缺乏，冒險犯難、創新求進之痕跡已處處可見，公司組織已經出現，專業經理人的制度也成為常規；1960年代以後，經濟持續正常發展，臺南幫由商而工的轉變程度也持續加深，不但在紡織業與水泥業的垂直整合與水平發展上有所表現，在多角化的經營上，也令人耳目一新；或許尹仲容所謂具有社會革新運動性質的經濟發展，這個時期才開始呈現吧！

## 註 釋

- 1 此即東海大學社會學研究所「東亞社會發展研究中心」所推動，由高承恕教授主持的大型研究計劃：「中國企業之社會制度基礎」，前後進行四年。其成果包括（僅就筆者所知者）：
  - (1) 高承恕，「臺灣企業的結構限制與發展條件」，中國人與中國社會研討會論文集（中研院民族所，民國 77 年 9 月）。
  - (2) 張家銘，經濟權力與支配：臺灣大型企業組織的制度分析（東海大學社會學研究所博士論文，民國 78 年）。
  - (3) 彭懷真，臺灣企業主的「關係」及其轉變（東海大學社會學研究所博士論文，民國 78 年 5 月）。
  - (4) 顏建發，位階結構下臺灣企業集團的擴張與躍昇：一個企業中心論的歷史結構分析（東海大學社會學研究所博士論文，民國 79 年 6 月）。顏文針對過去有關「臺灣經驗」的既存解釋觀點有所評介（見該論文，頁 6-12）。
- 2 中華徵信所所出版的**臺灣地區集團企業研究**，自 1990/1991 年版開始，將臺南幫分為南紡與統一兩集團，1992 年出版的 1992/1993 年版依舊，此一分類法將面臨「萬通銀行」應該歸入其中哪一個集



團之問題。

- 3 此一數據係根據 1992/1993 年版**臺灣地區集團企業研究**之資料（僅統計至民國 79 年），加上本文自行搜集之最新統計所作估算。
- 4 臺南幫目前最資深的第一代領導人物吳修齊曾以「府城五傑」稱譽在臺灣工商界表現傑出的臺南人，包括許文龍（奇美實業）、高清愿（統一企業）、陳由豪（東帝士集團）、鄭高輝（臺南紡織）、翁川配（佳和實業）。其中奇美與東帝士自成集團，不在本文所定義之「臺南幫」範圍之內。民國 81 年 5 月 12 日，訪問吳修齊先生於臺南紡織公司。
- 5 沼崎 一郎的 *Networks and Partnerships: The Social Organization of the Chinese Business Elite in Taiwan* (Ph. D. Dissertation of Michigan State University, 1992) 為目前僅見者；沼崎氏另有一篇專文探討臺南幫，「臺南幫——『バナナ型』ビジネス・グループの生成と展開——」（*アジア經濟* 33 (7):71-88, 1992）。
- 6 這六家布行是：吳元興、高清愿、侯茂生合作的德興布行，侯調自營新復成，後又與高清愿合組新吉成，吳金台、侯仙助、王榮田合組三豐布行，吳尊賢負責的臺北新和興，吳丙寅、吳振良的建豐布行，莊昇如的瑞興布行。參見吳修齊，**七十回憶**，頁 233、241。
- 7 宗泰紡織近幾年呈歇業狀態，國際紡織由顏岫峰任董事長，原總經理吳振良退休，由侯調次子侯信良任總經理。
- 8 這是吳尊賢先生的口頭語之一。
- 9 例如高棣民 (Thomas B. Gold) 強調南紡因為吳三連而「分配到好處」，見高棣民著，胡煜嘉譯，**從國家與社會的角度觀察——臺灣奇蹟**（臺北，洞察出版社，民國 76 年 11 月），頁 131。
- 10 統一超商公司初期經營失利，71 年 4 月併入統一企業，設立超商部，由於高清愿的堅持與董事會的支持，超商部終於反敗為勝，

76年6月再度獨立為統一超商股份有限公司。79年統一超商營業額108億，超過遠東百貨，在零售業排名第一，目前是統一關係企業中「最賺錢」的公司。參見**光榮的軌跡：統一企業20週年回顧與前瞻**（統一企業出版，民國76年9月再版）；符和文，「超商界教父——徐重仁」，**卓越雜誌**，1992年3月，頁90；民國80年6月24日，訪問高清愿先生於臺南高宅。

## 參考資料

- 1956 坤慶紡織公司股東會議紀錄
- 1959 環球水泥公司董監事會議紀錄
- 1991 吳尊賢先生訪問紀錄初稿
- 1992 吳尊賢先生訪問紀錄初稿
- 1992 侯茂生先生訪問紀錄初稿
- 1991 顏岫峰先生訪問紀錄初稿

尹仲容

- 1953 「一年來臺灣花紗布的管制工作」，**我對臺灣經濟的看法**，初編。臺北：美援運用委員會。
- 1960 「論經濟發展」，**我對臺灣經濟的看法**，續編。臺北：美援運用委員會。
- 1963 「臺灣經濟十年來的發展之檢討與展望」，**我對臺灣經濟的看法**，三編。臺北：美援運用委員會。

中華徵信所

- 1992/1993 年版 **臺灣地區集團企業研究**。臺北：中華徵信所。

宋光宇

- 1992 「有關『臺灣經驗』各家理論的檢討和新觀點的提出」，第一屆臺灣經驗研討會會議論文稿。嘉義：國立中正大學歷史

研究所。

李國鼎

1980 **臺灣經濟快速成長的經驗**。臺北：正中書局。

1991 **經驗與信仰**。臺北：天下文化出版公司。

吳修齊

1983 **七十回憶**。臺南：作者印行。

吳尊賢

1980 「環球 20 年之回憶」，**環球廿年**。臺北：環球水泥公司印行。

1990 **人生七十**。臺北：吳尊賢文教公益基金會。

吳豐山（撰記）

1991 **吳三連回憶錄**。臺北：自立晚報社。

林滿紅

1992 「臺灣資本與兩岸經貿關係（1895-1945）」，第一屆臺灣經驗研討會會議論文稿。嘉義：國立中正大學歷史研究所。

季鴻

1991 **中國企業家的名言**。臺南：中華日報社。

周憲文

1980 **臺灣經濟史**。臺北：臺灣開明書店。

高承恕

1988 「臺灣企業的結構限制與發展條件」，**中國人與中國社會研討會論文集**。臺北：中央研究院民族學研究所。

高棣民（胡煜嘉譯）

1987 **從國家與社會的角度觀察——臺灣奇蹟**。臺北：洞察出版社。

張駿

1987 **創造財經奇蹟的人**。臺北：傳記文學出版社。

張宗漢

- 1955 **光復前臺灣之工業化**。臺北：聯經出版公司。

張家銘

- 1987 「理論深淵與歷史深度——臺灣發展經驗的解釋及其反省」，氏(著)，**社會學理論的歷史反思**。臺北：圓神出版社。
- 1989 「經濟權力與支配：臺灣大型企業組織的制度分析」，東海大學社會學研究所博士論文。

張漢裕

- 1955 「日據時代臺灣經濟之演變」，**臺灣經濟史** 2：95。臺北：臺灣銀行，臺灣研究叢刊 32。

黃東之

- 1956a 「臺灣之紡織工業」，**臺灣之紡織工業**。臺北：臺灣銀行，臺灣研究叢刊 41。
- 1956b 「臺灣之棉紡工業」，**臺灣之紡織工業**。臺北：臺灣銀行，臺灣研究叢刊 41。

彭懷真

- 1989 「臺灣企業主的『關係』及其轉變」，東海大學社會學研究所博士論文。

統一企業

- 1987 **光榮的軌跡：統一企業 20 週年回顧與前瞻**。臺南：統一企業。

溫振華

- 1981 「清代臺灣漢人的企業精神」，**國立臺灣師範大學歷史學報** 9：111-139。

楊艾俐

- 1983 「鹽地裏長出的企業巨人：臺南幫」，**天下雜誌** 1：18。

臺灣省工業研究所

1946 臺灣省經濟調查初稿。

臺灣省政府建設廳

1953 臺灣省民營工廠名冊。

劉蓮枝

1989 「從傳統出發——臺南幫天蠶再變」，**卓越雜誌** 3：170。

謝國興

1991a 「在傳統與現代之間：臺南幫的搏成」，**中華民國建國八十年學術討論集**。臺北：近代中國出版社。

1991b 「從家族到鄉親：臺南幫的資本累積」，**思與言** 29(4)：272-273。

1992 **吳修齊先生訪問紀錄**。臺北：中央研究院近代史研究所。

1993 「侯雨利：生意人抑企業家」，**近代中國歷史人物論文集**。臺北：中央研究院近代史研究所。

顏岫峰

1972 「追憶環球水泥公司誕生的前後」，**環泥月刊** 3。

顏建發

1990 「位階結構下臺灣企業集團的擴張與躍昇：一個企業中心論的歷史結構分析」，東海大學社會學研究所博士論文。

Hao, Yen-P'ing

1986 *The Commercial Revolution in Nineteenth-Century China*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Li, K.T.

1988 *The Evolution of Policy Behind Taiwan's Development Success*. New Haven: Yale University Press.

Numazaki Ichiro

1992 Networks and Partnerships: The Social Organization  
of The Chinese Business Elite in Taiwan. Ph. D.  
Dissertation of Michigan State University.